

11. ВЫЧИСЛИТЕЛЬНАЯ ТЕХНИКА И ИНФОРМАТИКА

11.1. ПОДХОДЫ К АВТОМАТИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Федоткин Ю.Б., соискатель факультета
«Экономический анализ и аудит» Российского
государственного торгово-экономического
университета, мастер делового администрирования,
генеральный директор

ООО «Консалтинг. Новые управленческие технологии»

В статье «Подходы к автоматизации бюджетирования в современных условиях» рассматриваются вопросы автоматизации системы бюджетирования и детально рассмотрено решение, реализованное в ОАО «ОКБ Сухого».

Для большого количества компаний в настоящий момент остро стоит вопрос об автоматизации системы управления, и в частности, системы бюджетирования для того, чтобы комплекс программных продуктов максимально эффективно повысил качество управления за счет оперативного своевременного получения достоверной и полной информации. И этот выбор состоит, как правило, из принятия решения по выбору подхода: ERP – система или отдельные локальные программные продукты, решающие узкие задачи.

В связи с этим интересным является проект автоматизации, реализуемый в настоящий момент в ОАО «ОКБ «Сухого», где в едином информационном пространстве объединена ERP – система (Oracle E-Business Suite) и отдельные программные продукты (Парус, Open Plan, Project Expert и т.п.).

В настоящее время во многих российских компаниях реализовываются проекты по автоматизации системы управления, включая и автоматизацию бюджетирования. Еще больше компаний вопрос об автоматизации в настоящий момент только рассматривают и выбирают комплекс программных продуктов, который бы позволил максимально эффективно повысить качество управления за счет оперативного получения достоверной, полной информации. И этот выбор состоит, как правило, из принятия решения по выбору подхода: ERP – система или отдельные локальные программные продукты, решающие узкие задачи.

Вопрос по выбору программного продукта по автоматизации системы бюджетирования становится очень острым, так как есть решения, тесно интегрированные с ERP – системой (например, Oracle Financial Analyzer с Oracle e-Business Suite или «Инталев» с 1С), так и отдельные программные продукты BPM – класса¹ (Infor, Cognos и др.).

Сейчас в различных изданиях достаточно другими авторами уделено внимания классификации программных

¹ Многие производители OLAP, осознав необходимость в приложениях такого рода, начали создавать версии, специализированные для автоматизации управленческих задач бюджетирования, финансового планирования, анализа и контроля. В этой гонке на лидирующие позиции удавалось выходить в основном тем, кто стал разрабатывать и продвигать приложения, предназначенные исключительно для решения управленческих задач.

Международная компания IDC, специализирующаяся на независимом мониторинге компьютерного рынка, объединила такие приложения в новое семейство – BPM (Business Performance Management, то есть «управление эффективностью бизнеса»). В разряд этих систем постепенно стали зачисляться e.Planning (производитель – Adaytum), Infor, Hyperion Pillar (Hyperion Solutions) и Hyperion Planning, Cognos и т.п. BPM-системы позволяют связывать воедино такие понятия, как миссия компании, стратегия развития, цели, долгосрочные планы, среднесрочные перспективы и конкретные бюджеты на ближайший период.

продуктов, их сравнительному анализу, описанию преимуществ и недостатков предлагаемым на рынке решениям. Поэтому в данной статье попробуем рассмотреть подход к автоматизации системы бюджетирования на пересечении методологии и решения по автоматизации.

В независимости от выбора программного продукта организацией, вероятность получить эффективную систему управления очень мала. И одна из причин – это недостаточно проработанная применяемая методология бюджетирования, которая на большинстве предприятий не соответствует предъявляемым к системе бюджетирования требованиям: тесная взаимосвязь со стратегическим планированием, направленная на достижение стратегических целей компании, и обеспечение долгосрочного, среднесрочного и годового планирования в едином информационном контуре.

Основной функцией целеориентированного планирования и управления является повышение обоснованности плановых и управленческих решений. Можно выделить некоторые необходимые общесистемные условия обоснованности предлагаемых решений:

- соответствие решения поставленным целям (соответствие результатов проектов четкой формулировке его цели или определение степени достижения цели);
- полнота учета всех доступных средств и путей достижения цели (отсутствие исключенных из рассмотрения вариантов решений);
- реализуемость решения (возможность обеспечения решений проблем реальными мероприятиями и исполнителями, полнота учета всех существенных технологических, ресурсных и других связей и ограничений);
- возможность контроля процессов получения данных лицом, принимающим решение.

Выстраивание стратегии и долгосрочных целей развития компании трудно осуществлять, не проведя оценку возможных перспектив развития компании и прогноза развития рыночной ситуации. Формирование стратегии и определение целей компании необходимо увязать с имеющимися ресурсами компании (трудовыми, финансовыми, материальными и т.п.), от которых зависит результат достижения поставленных целей. Однако использование традиционного метода бюджетирования в российских компаниях в основном решает задачу сбалансированности ресурсов на календарный год и, как правило, не рассматривается в рамках составления годового бюджета решение и анализ стратегических планов компании. На большинстве российских компаниях стратегическое планирование либо отсутствует, либо существует как самостоятельные бизнес-процессы, не имея четкой взаимосвязи с другими бизнес-процессами, включая и функционирование системы бюджетирования.

Хороший технологический инструмент для автоматизации системы бюджетирования позволяет определить и зафиксировать цели развития, установить ключевые показатели эффективности (KPI), реализовать принципы делегирования полномочий, разграничив сферы ответственности и функции финансового управления между менеджерами подразделений (центров финансового учета и ответственности), создать систему стимулирования руководителей на основе анализа достижения KPI, получить прогнозы для принятия решений в будущем, проводить сценарный анализ принимаемых решений, предвидеть неблагоприятные ситуации, риски и своевременно разрабатывать мероприятия по их сни-

жению. Информационная система должна в считанные минуты провести анализ чувствительности – т.е. проследить, какие факторы могут оказывать наиболее существенное воздействие на бюджетные показатели.

Отметим, что только от выбора информационной системы эффективность системы бюджетирования не зависит, очень важна применяемая методология бюджетирования. Определив недостатки в традиционном методе бюджетирования² к формированию бюджетов, некоторые компании начали процессы изменений в методологии бюджетирования. Бенчмаркинг-исследования позволили сформулировать последовательность изменений, применяемые компаниями при реформировании системы бюджетирования. Прежде всего, необходимо:

- определить все виды бизнеса компании и установить логику распределения средств между ними. Зачастую менеджеры, отвечающие за формирование бюджетов, не владеют полной информацией обо всех видах деятельности компании. Формирование кросс-функциональной команды из сотрудников различных департаментов / бизнес-единиц позволяет нивелировать недостаток информационной составляющей в процессе бюджетирования;
- пересмотреть бюджетную модель по количеству бюджетных позиций:
 - сократить количество статей;
 - укрупнить центры финансового учета и ответственности;
 - проанализировать целесообразность использования дополнительной аналитической информации (dimension);
- проанализировать существующую систему оценки эффективности деятельности предприятия и, в частности, соответствие ее принятым стратегическим целям компании;
- идентифицировать основные целевые установки ведения бизнеса, на основании которых впоследствии разрабатывается сбалансированная система оценочных критериев эффективности (Balanced Scorecard);
- отказаться от формирования прогнозов на основе календарного или финансового года, так как этот подход не позволяет адекватно реагировать на рыночные изменения, и перейти на «скользящее» планирование на период не менее трех лет;
- реализовать принципы делегирования полномочий, пересмотрев финансовую структуру организации.

Сейчас во многих российских компаниях, мы уже видим реформирование традиционной системы бюджетирования² и применение методов, ориентированных на достижение стратегических целей, реализуемое через планирование по проектам. Например, в управляющей компании ОАО «Северсталь» бюджет информационных технологий формируется по проектному методу. В ОАО «ОКБ Сухого» бюджетирование основной (проекты НИОКР в области авиастроения), прочей (обеспечение деятельности компании), и инвестиционной (развитие компании) деятельности реализовано по проектному методу. В ОАО «ГМК «Норильский никель» по проектному методу формировался бюджет Главного офиса.

Отметим, что большинство попыток реформировать бюджетирование в современных российских условиях делаются без изучения научной базы, без системного подхода. В связи с этим, например, отметим основные недостатки в российских компаниях при попытках применения проектноориентированных методов:

- Отсутствие связи со стратегическим планированием. В большинстве компаний стратегическое планирование либо отсутствует, либо для разработки бюджетов информация не передается.

² Методология разработана в рамках программы TASIC компанией Carana Corporation-Usaid (www.carana.ru или www.cfin.ru).

- При внедрении проектного метода бюджетирования должно происходить изменение организационной структуры из линейно-функциональной в матричную с применением методов проектного управления. В настоящее время в большинстве случаев проект – это аналитический признак учета, которому аккумулируются расходы. За эти расходы отвечает руководитель структурного подразделения, в котором они возникают. При этом отвечать должен менеджер проекта, которому поставлена задача по достижению целей проекта.
- Проектный метод бюджетирования должен охватывать все виды деятельности компании, чтобы обеспечить единство информационного пространства компании, учетной политики, реализацию принципов делегирования полномочий. Однако, в некоторых компаниях мы видим применение проектного подхода к отдельным видам деятельности. Например, в ОАО «Иркут» – только основная деятельность, в других компаниях – инвестиционная деятельность, и т.п.
- При применении проектного метода во многих компаниях проект – просто аналитический признак, по которому группируются отдельные доходы и расходы, но при применении данного метода необходимо применять принципы проектного управления.

Приведенные общие требования к составу и обоснованности данных могут быть реализованы через внедрение в компании программно-проектного метода бюджетирования.

На наш взгляд, в современных условиях для повышения качества управления и эффективности системы бюджетирования целесообразно применять «программно-проектный метод бюджетирования»³ – метод рационализации процессов распределения ограниченных ресурсов и адекватной непрерывной корректировки ранее составленных бюджетов. В рамках «программно-проектного метода» предусматривается возможность отказа от финансирования какого-либо (конкретного) проекта (программы) или его отдельных этапов в случае изменения критериев ранжирования и не соответствия их стратегическим целям компании. В основе метода заложены положения из методологии, известной как планирование на нулевой основе (от англ. Zero-based budget), разработанной для проектных и программно-целевых организационных структур в 60-70 гг прошлого века, процедуры управления проектом, методика освоенного объема для обеспечения планирования на длительные периоды (на срок реализации проектов).

В связи с этим интересным для изучения становится пример решения автоматизации внедрения программно-проектного метода бюджетирования в ОАО «ОКБ Сухого»⁴ в рамках программы внедрения «ИСУ ОКБ».

³ «Программно-проектный метод бюджетирования» – метод рационализации решений, построенный на процедурах, целью которых является повышение эффективности от управления расходами за счет привязки их к основным (стратегическим) целям (путем распределения по «программам» или «проектам») на основе методов экономического расчета (актуализация, анализ прибылей-убытков).

⁴ ОАО «ОКБ Сухого» является проектной организацией, имеющей статус научной и обладающей собственной производственной, летно-испытательной и доводочной базой. Характер производства – мелкосерийное и единичное производство образцов и агрегатов авиационной техники в кооперации с другими предприятиями. Основным продуктом ОАО «ОКБ Сухого» являются испытанные образцы авиационной техники, а также техническая документация: проектная, производственная и эксплуатационная. Длительность разработки новых образцов авиационной техники составляет от 2 до 10 и более лет, модернизированных от 0.5 до 5 лет. Жизненный цикл изделий АТ может составлять более 30 лет. Сложность изделий – от десятков тысяч до нескольких сотен тысяч входящих в изделие элементов. Существенные доли объема производственного плана ОАО «ОКБ Сухого» составляют работы, связанные с модер-

Программа «ИСУ ОКБ»⁵ охватывает все области управления предприятием. В данной статье мы рассмотрим проект по созданию подсистемы «Корпоративное планирование», который реализовывался в рамках программы «ИСУ ОКБ» для достижения следующих целей:

- совершенствование процессов принятия стратегических и оперативных решений по развитию бизнеса на основе мониторинга и анализа выполнения производственных планов и ключевых финансово-экономических показателей;
- перевод процессов управления экономикой и финансами на электронные технологии выполнения отдельных операций, локальных и сквозных бизнес-процессов планирования, бюджетирования, анализа, прогнозирования и управления финансовыми активами;
- эффективное решение задачи распределения ресурсов компании (финансовых, трудовых, материальных и др.);
- объединение бизнес-процессов предприятия (производственных, инвестиционных, финансовых, кадровых и др.) в единый процесс формирования Бюджета компании⁶;
- построение трехуровневой системы корпоративного планирования в едином информационном пространстве:
 - долгосрочное;
 - среднесрочное;
 - годовое;
- обеспечение прозрачности финансовых потоков компании;
- повышение оперативности подготовки планов и бюджетов на предприятии;
- сокращение трудоемкости подготовки планов и бюджетов в компании.

Разрабатываемая подсистема «Корпоративное планирование» в рамках программы «ИСУ ОКБ» решает следующие задачи:

- формирование методологии и регламентов формирования бюджетов;
- автоматизация процессов формирования Бюджета компании;
- формирование интегрированной информационной среды для целей корпоративного планирования и принятия управленческих решений;
- подготовка персонала к работе с подсистемой «корпоративное планирование».

В отличие от традиционного метода бюджетирования, используемого сейчас на большинстве российских

предприятий, применение разработанного программно-проектного метода обладает рядом преимуществ:

- весь бизнес (все виды деятельности):
 - основная (программы и проекты НИОКР);
 - прочая (проекты по обеспечению функционирования предприятия);
 - инвестиционная (проекты по развитию организации) – разделяется на элементы (программы и проекты), а управлять элементом системы легче, чем валом;
- программа или проект имеет четкий критерий соответствия задачам для достижения стратегических целей предприятия;
- имеется возможность разработать ключевые показатели эффективности для каждого ЦФУ, ЦФО;
- целевая ориентация программ и проектов как комплексов мероприятий на обеспечение конечных результатов, т.е. желаемых изменений в объектах воздействия программ (а не просто на выполнение объема работ, выпуска продукции, освоение инвестиций, выполнение административных функций);
- системный характер программ и проектов, в силу чего каждая и каждый из них должны охватывать все работы, ресурсы, организационные звенья, все виды административно-правового, плано-аналитического, бюджетно-финансового, материально-технического, организационного, мотивационного, информационного обеспечения, необходимого для достижения поставленной конечной цели;
- централизация принятия стратегических и общих решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень полномочий и ответственности по принятию и реализации оперативных решений – реализуется основная функция бюджетирования – делегирование полномочий;
- разделение организации на крупные производственно-функциональные блоки, ориентированные на достижение относительно самостоятельных конечных результатов путем независимого распоряительства выделенными ресурсами;
- применение целеориентированного подхода на структуру принятия решения (определение целей, идентификацию и анализ проблем, выработку и анализ альтернатив, принятие решений, организацию их выполнения и т.п.), а не на структуру бюджетно-финансовой документации или же на действующую линейно-функциональную структуру;
- возможность выбора наиболее важных направлений расходов и их согласованность со стратегическими целями организации;
- повышение эффективности управления ресурсами за счет улучшения контроля и эффективного распределения ресурсов.

низацией ранее разработанных изделий, авторское сопровождение экземпляров изделий, находящихся в процессе летных испытаний и эксплуатации. На данный момент ОАО «ОКБ Сухого» приступило к созданию ранее неспецифичных для него видов продукции: программного обеспечения, технических средств обучения, тренажеров.

Необходимо отметить тесную связь большинства из перечисленных основных видов деятельности ОАО «ОКБ Сухого» с процессами, протекающими на серийных предприятиях, предприятиях кооперации, проводящих НИОКР составных частей, а также у потребителей новых, модернизированных и эксплуатируемых видов военной и гражданской авиационной техники. ОАО «ОКБ Сухого» имеет широкую сеть поставщиков материалов и комплектующих (более 200), в т.ч. и зарубежных.

Современные условия предъявляют к ОАО «ОКБ Сухого» помимо основной деятельности уделять внимание и развитию: инвестировать значительные средства в обучение и развитие персонала, обновление производственной базы, внедрению современных инструментов управления.

⁵ http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2007/03/15/240290_1.

⁶ Под Бюджетом компании автором понимается утверждаемый Уполномоченным органом организации (Собрание собственников, Совет директоров, Бюджетный комитет и т.д.) нормативно-директивный пакет документов, определяющий источники формирования доходов, состав и структуру расходов предприятия на определенный период времени (год, квартал, месяц), являющийся инструментом управления движением денежных потоков организации, их взаимного соответствия, а также служит для определения потребности, объемов и сроков привлечения дополнительного капитала для выполнения производственной программы на тот же период.

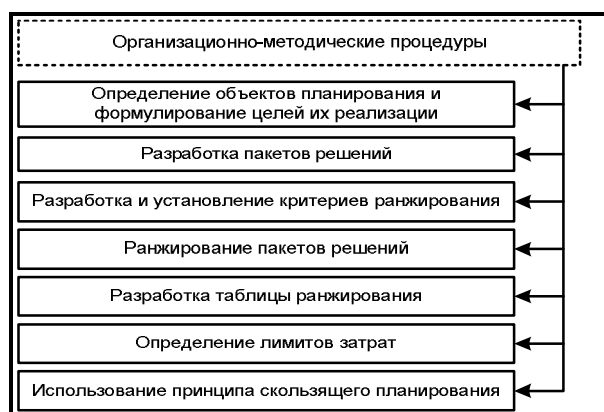


Рис. 1. Основные элементы программно-проектного метода бюджетирования

Основными элементами (организационно-методическими процедурами) системы бюджетирования программно-проектного метода бюджетирования (см. рис. 1) являются:

1. Определение объектов бюджетирования (набора проектов), назначение их руководителей (менеджеров проекта / директоров программ) и формулирование целей их реализации (с точки зрения компании с привязкой к стратегическим целям компании).
2. Разработка пакетов решений (для каждого проекта / программы или групп проектов / программ) по альтернативным вариантам реализации проектов / программ.
3. Разработка и установление критериев ранжирования (оценки и отбора) пакетов решений.
4. Ранжирование пакетов решений по заданным параметрам (критериям).
5. Разработка таблицы ранжирования и представление бюджетов всех проектов на утверждение.
6. Определение лимитов затрат исходя из общих финансовых возможностей Общества и выбор пакетов решений.
7. Применение принципов скользящего «динамического» планирования.

Говоря о стратегическом планировании в организации, мы говорим о постановке стратегических целей и выделения задач для их достижения, то есть о планировании проектов⁷. В настоящее время многие предприятия выделяют важные, критические для основной деятельности, процессы в отдельные проекты, то есть ограниченные во времени уникальные начинания, направленные на создание нового продукта, услуги или достижение нового качества.

Выделение начинаний в проекты подразумевает применение к ним методов проектного управления – комплексного управления процессами, протекающими внутри проекта. Методы проектного управления отличаются от приемов оперативного управления в первую очередь тем, что регулярный менеджмент оперирует повторяющимися процессами, а проектное управление – уникальным набором задач, решать которые нужно в ограниченный промежуток времени.

Соответственно, при таком подходе программное обеспечение для целей бюджетирования не может функционировать самостоятельно в информационной системе управления предприятием, так как большинство приложений для бюджетирования, представленных в настоящее время на российском рынке, являются аналитическими продуктами. Они, как правило, не поддерживают процедуры управления проектами, не могут предоставить аналитику на уровне транзакций для детального анализа факта.

В «ИСУ ОКБ» организационно-методические процедуры бюджетирования реализуются в ERP-системе «Oracle e-Business Suite» в приложении Oracle Project, который в свою очередь тесно интегрирован с платформой Open Plan, предназначенной для детального календарно-сетевого планирования работ по проектам и распределения ресурсов. То есть, с одной стороны, в данном приложении реализуются процедуры управления отдельным проектом, с другой – процедуры, позволяющие сформировать пакет проектов, при консолидации которых формируется Финансовый бюджет компании, представляющий собой три основные формы (Прогнозный баланс, Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств) и различные приложения к нему. Для консолидации бюджетной информации по проектам и формирования консолидирующей отчетности используется

OLAP – продукт: Oracle Financial Analyzer, который позволяет построить различные варианты, проведя анализ чувствительности и выявить критические факторы.

Контроль бюджетов и сбор факта по транзакциям осуществляется в Oracle E-Business Suite в приложениях «Oracle Финансы», в частности, в «Главной книге» (General Ledger).

Все более актуальным для многих предприятий, и в частности для ОАО «ОКБ Сухого», становится внедрение инструмента стратегического планирования – системы Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) или Ключевых показателей эффективности (KPI). Основная задача KPI состоит в том, чтобы трансформировать стратегические цели компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели, которые представляют собой баланс между внешними и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это также показатели между показателями прошлой деятельности и будущего роста. Внедрение программно-проектного метода бюджетирования является подготовительным этапом и фундаментом для внедрения KPI, так как, определяя показатели достижения целей проекта, практически и фактически разрабатываются показатели для всех звеньев управления компанией. Для решения этой задачи предусмотрено применение самостоятельного приложения «Oracle Balanced Scorecard».

Таким образом, внедрение программно-проектного метода бюджетирования позволяет объединить стратегическое планирование и бюджетирование, сформировав из задач, направленных на достижение функциональных стратегий пакет программ и проектов, обеспечив, таким образом, распределение ограниченных ресурсов на достижение поставленных стратегических целей, что в свою очередь повышает эффективность деятельности предприятия. При этом, эффективность понимается совершенно конкретно – как способность компании достигать поставленных целей в установленные сроки при запланированных ресурсах.

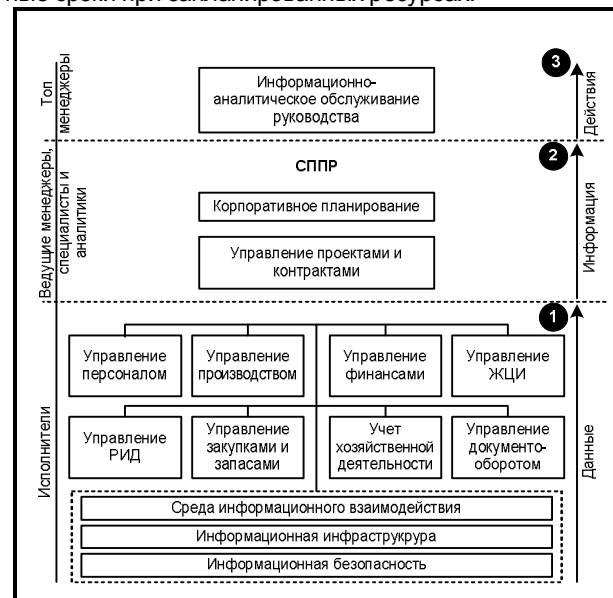


Рис. 2. Структура ИСУ ОКБ

Внимательно изучив решение, которое родилось на сочетании методологии управления проектами и использо-

⁷ Прим. автора: Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, имеющих общую цель, предназначенных для достижения в течение заданного времени и в условиях ограниченных (заданных) ресурсах поставленных задач с четко определенными целями и заранее оговоренным качеством по выполнению работ.

вания проектноориентированного подхода системы бюджетирования, то мы видим, что, разделив управление бизнесом через управление отдельными программами и проектами по всем видам деятельности, то программно-проектный метод бюджетирования является инструментом, позволяющим эффективно управлять бизнесом. При этом информационная система для задач бюджетирования в системе управления не может существовать как отдельный программный продукт, не имея четкой взаимосвязи с другими информационными системами, используемыми на предприятии.

Иерархическая структура информационной подсистемы «Корпоративное планирование» (решает задачи бюджетирования) состоит из трех уровней (рис. 2):

- средства информационной поддержки операционной деятельности предприятия;
- аналитические средства и системы поддержки принятия решений (далее – СППР), применяемые на программном и корпоративном уровнях управления предприятием;
- средства оценки эффективности деятельности предприятия, основанные на установлении соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения с использованием методологии Balanced ScoreCard.

1-й уровень – Оперативный

Представляет собой набор информационных средств ведения операционной деятельности. В него поступает информация об основных ресурсах компании: финансовых, материальных, кадровых, информационных и других.

Средства этого уровня позволяют решать оперативные бизнес задачи, связанные с финансовыми и материальными потоками:

- планирование производства;
- снабжение;
- управление запасами;
- взаимодействие с поставщиками;
- управление персоналом;
- финансовый, управленческий и бухгалтерский учет;
- производить расчет ключевых показателей деятельности (КПД) процессов нижнего уровня и т.д.

Составным элементом оперативного слоя является корпоративная база данных, представляющая собой предварительно обработанную и структурированную финансово-хозяйственную и деловую информацию о состоянии организации.

2-й уровень – Аналитический

Представляет собой систему поддержки принятия управленческих решений (DSS – Decision Support System) и представлен целым семейством продуктов. Эти продукты включают в себя ситуационные механизмы моделирования, средства многомерного анализа данных и другие средства аналитической обработки, реализованные, в частности, на базе OLAP-технологий (On-Line Analytical Processing). Используются на этом уровне специальные математические методы позволяют прогнозировать динамику различных показателей, анализировать структуру и состав затрат по различным видам деятельности компании, формировать бюджеты по различным финансовым схемам и правилам, производить расчет показателей деятельности процессов среднего и верхнего уровня. Задача СППР – информационная поддержка ведущих менеджеров, специалистов и аналитиков, при принятии решений, соответствующих стратегическим и тактическим целям предприятия. Таким образом, целью создания СППР является обеспечение методической и

информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам руководством и менеджерами среднего звена компании на основе фактографического и статистического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это подразумевает использование на постоянной основе методов прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, а также сведений о состоянии рынков в условиях конкуренции.

3-й уровень – Стратегический

В основе заложена система сбалансированных показателей деятельности (BSC – Balanced Scorecard), ориентированная на обеспечение оперативного доступа топ-менеджеров компании к данным, адекватно отражающим состояние внешней (рынок, государство и общество) и внутренней (персонал, бизнес-процессы, материальные ресурсы, система управления организацией в целом) среды компании. Указанная информация перед предоставлением высшему руководству и ответственным лицам, принимающим решения, должна быть предварительно обработана и представлена в наглядном, агрегированном виде, допускающем дополнительное оперативное уточнение. Решаемая задача BSC – информационная поддержка топ менеджмента компании при принятии решений, соответствующих стратегическим целям предприятия. Внедрение BSC создает условия для организации «скользящего стратегического управления» в режиме реального времени исходя из стратегических целей компании. Основой стратегического слоя являются витрины данных.

BSC позволяет руководителю:

- сконцентрироваться на ключевых компонентах бизнеса, существенных и определенных стратегией предприятия;
- составить свою собственную точку зрения, а не предложенную аналитиками;
- анализировать различные срезы управленческой деятельности, будь то финансы, персонал, организационная структура, бизнес-процессы или само производство;
- более полно и оперативно представлять ситуацию, принимать стратегически обоснованные решения.

Исходя из информационной структуры «ИСУ ОКБ» прикладные границы подсистемы «Корпоративное планирование» определяются следующим составом приложений (табл. 1, рис. 3).

Таблица 1

СОСТАВ ПРИЛОЖЕНИЙ ПОДСИСТЕМЫ «КОРПОРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Код	Наименование приложения/модуля	1-я очередь	2-я очередь	3-я очередь
OeBS/FA	Oracle Assets	-	-	√
OeBS/OFA	Oracle Financial Analyzer	√	√	√
PE	Project Expert	-	√	√
DOC	Documentum	-	-	√
OP	Open Plan	√	√	√
OeBS/GL	Oracle General Ledger	√	√	√
OeBS/HR	Oracle Human Resource		√	
OeBS/PC	Oracle Project Costing	√	-	-
OeBS/DBI	Oracle Daily Business Intelligence (DBI, Ежедневный бизнес анализ)	-	-	√
OeBS/OBSC	Oracle Balanced Scorecards (OBSC, Сбалансированные показатели деятельности)	-	-	√

Таблица 2

НАЗНАЧЕНИЕ ПРИМЕНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Код	Наименование приложения / модуля	Назначение
OeBS/FA	Oracle Assets	Модуль предоставляет комплексное программное решение учета основных средств, нематериальных активов и незавершенного строительства
OeBS/OFA	Oracle Financial Analyzer	Подготовка отчетности, анализ отклонений, планирование и разработка бюджетов всех уровней
PE	Project Expert	Предназначен для автоматизации процессов бизнес-планирования
DOC	Documentum	Система управления документами и бизнес процессами
OP	Open Plan	Программный продукт для управления проектами масштаба предприятия – решение задач календарно-сетевое планирования и распределения производственных мощностей
MSP	MS Project	Программный продукт для управления небольшими проектами – решение задач календарно-сетевое планирования и распределения трудовых ресурсов
OeBS/GL	Oracle General Ledger	Модуль предоставляет средства глобального управления учетными данными и является комплексным решением для финансового управления
OeBS/HR	Oracle Human Resource	Модуль является мощным инструментом оптимизации использования трудовых ресурсов в интересах бизнеса. Модуль позволяет осуществить тщательно разработанную политику привлечения, учета, развития и удержания персонала на предприятии с учетом лучшего опыта кадрового менеджмента на российских и западных предприятиях
OeBS/PC	Oracle Project Costing	Модуль предоставляет полностью интегрированное решение для всех проектов и операций внутри компании. Руководителям подразделений предоставляется детальная и своевременная информация о выполнении проекта, для контроля за ходом проекта в наиболее полном формате, в то время как финансовый менеджер может отслеживать только общую стоимость проведенных работ
OeBS/DBI	Oracle Daily Business Intelligence (DBI, Ежедневный бизнес анализ)	Интегрированный преднастроенный информационно-аналитический модуль, позволяющий руководителю ежедневно видеть существенную, всестороннюю, точную и своевременную информацию, отражающую все основные аспекты деятельности организации
OeBS/OBSC	Oracle Balanced Scorecards (OBSC, Сбалансированные показатели деятельности)	Модуль предназначен для отображения стратегии организации в сбалансированный набор показателей деятельности. В модуле определяются ключевые показатели деятельности (КПД), их взаимосвязи, стратегические карты показателей. За счет возможности определения многоуровневой детализации ключевых показателей деятельности, продукт превращает концепцию КПД в активный инструмент мониторинга и управления на всех организационных уровнях

В связи с многообразием программных приложений, их внедрение было разделено на три очереди (этапа) проекта.

Назначение применяемого программного обеспечения в составе подсистемы «Корпоративное планирование» представлено в табл. 2.

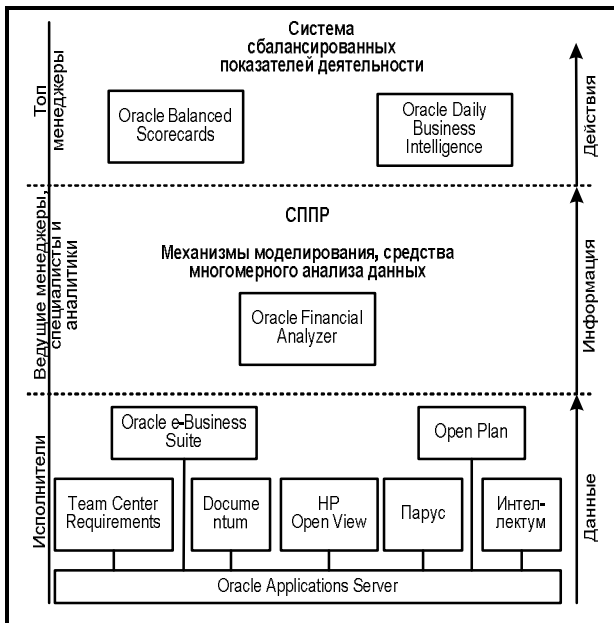


Рис. 3. Структура ИСУ ОКБ. Подсистема Корпоративное планирование

Следовательно, принимая решение о внедрении программно – проектного метода бюджетирования как инструмента для принятия управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей компании, необходимо на предприятии внедрять информационные технологии, которые бы соответствовали модели, представленной на рис. 4.

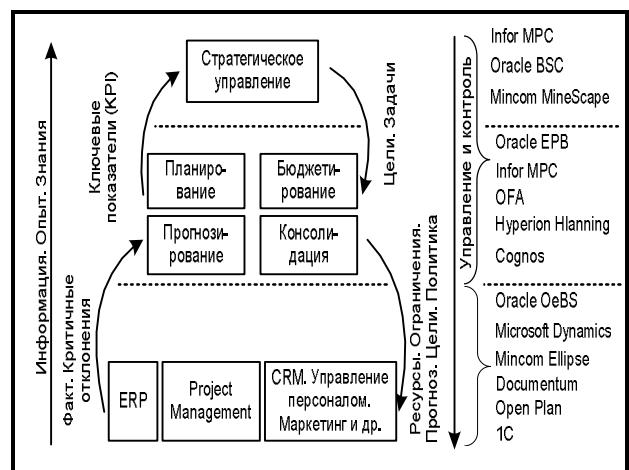


Рис. 4. Информационная модель при применении программно-проектного метода бюджетирования

Программно-проектный метод бюджетирования предъявляет более высокие требования к автоматизации для повышения качества информации и управления проектами. Это совокупность систем, объединенных в единое

информационное пространство, и решающих следующие задачи:

1. Календарно-сетевое планирование. Эти задачи решают следующие программные продукты: Microsoft Project, Primavera, Open Plan.
2. Информационные системы планирования бюджетов. Это могут быть отдельные программные продукты класса BPM (Business Performance Management) или модули в ERP-системах. В качестве примера можно привести: Oracle Financial Analyzer (OFA), Hyperion Planning, Cognos и т.п. или Oracle Project.
3. Информационные системы для документооборота (LanDocs; Documentum и другие).
4. Информационные системы для финансового учета (локальные системы типа «1С Бухгалтерия» или финансовые модули в ERP-системах).
5. Информационные системы, обеспечивающие информирование руководства и автоматизацию Balanced Scorecard. (Infor MPC, Oracle BSC и др.)
6. Информационные системы для оценки экономической эффективности проектов (Project Expert, ИНЭК Аналитик, Альт Инвест и т.п.).

Несмотря на такое множество информационных систем, отметим следующее, что любая организация может подобрать для себя набор программных продуктов для создания информационной системы исходя:

- из поставленных задач;
- размера компании;
- бюджета, выделяемого на информационные технологии;
- сроков обработки информации (единое информационное пространство (ERP – системы) или локальные системы, интегрированные между собой).

При этом отметим, что правильно сформированная информационная система на предприятии будет способствовать снижению трудоемкости при формировании и обработке информации, делая ее более качественной (оперативной, достоверной, полной и т.п.), что позволит принимать своевременно обоснованные управленческие решения, повышая, таким образом, свои конкурентные преимущества.

Соответственно используя такой набор программного обеспечения, работающий в едином информационном пространстве, требуются вложения инвестиций в создание таких информационных систем, и затем обучение и регулярное повышение квалификации персонала.

При этом на рынке практически отсутствуют квалифицированный персонал, способный внедрить целеориентированное и проектное управление, так как в нашей стране подобная практика неразвита.

В заключение отметим, что программно-проектный метод бюджетирования является инструментом, ориентированным на достижение стратегических целей компании, и универсальным методом, который может внедряться и использоваться предприятием любой отрасли для повышения качества планирования, управления и достижения конкурентоспособности на выбранный период.

Федоткин Юрий Борисович

Литература

1. FD – русская версия британского журнала Financial Director. <http://www.financialdirector.ru/8/tehnologii/vnedrenie-oracle-na-praktike/>.
2. Евенко Л.И. США: организация государственных программ – М.: Наука, 1980. – 408 с.
3. Информационный портал www.cnews.ru <http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2007/03/15/240290>.

4. Информационный ресурс: Корпоративные финансы. www.cfin.ru.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание. (Руководство PMBOK). Project management institute. Newtown Square, Pennsylvania USA. ANSI/PMI 99-001-2004.
6. Управление, финансовый менеджмент, маркетинг. Business Toolkit. Carana Corporation – USAID – RPC.1996 г.

РЕЦЕНЗИЯ

Формирование рыночных отношений в нашей стране изменило внутреннюю экономическую среду, в которой функционируют хозяйствующие субъекты. В настоящее время крупные компании уделяют особое внимание бюджетированию как методу планирования финансово-хозяйственной деятельности. При этом важным вопросом является автоматизация бюджетирования, позволяющая получить более точные результаты расчетов. Поэтому тема статьи, избранная соискателем является актуальной.

В статье достаточно полно раскрыта сущность и организация бюджетирования в современных условиях хозяйственной деятельности, сформулированы цели, которые пытаются достичь компании, реализуя проекты по внедрению системы бюджетирования.

Автор статьи раскрывает сущность программно-проектного метода бюджетирования как способа рационализации процессов распределения ограниченных ресурсов и адекватной непрерывной корректировки ранее составленных бюджетов. В связи с этим особый интерес представляет пример решения автоматизации программно-проектного метода бюджетирования в ОАО «ОКБ Сухого».

В заключение можно отметить, что статья соответствует предъявляемым требованиям и свидетельствует о хорошем знании соискателем рассматриваемой проблемы. Рекомендуется для издания.

Пласкова Н.С., д.э.н., профессор РГТЭУ

11. COMPUTING MACHINERY AND INFORMATION SCIENCE

11.1. APPROACHES TO AUTOMATION OF BUDGETING IN MODERN CONDITIONS

Y.B. Fedotki, Competitor of Faculty «Economic analysis and Audit» Russian Government Trade-economic University, Master of Business Administration (MBA), General Director

LLC «Consulting. New management technologies»

In article «Approaches to automation of budgeting in modern conditions» are considered issues related to automation of budgeting system and is examined in details solutions realized in construction bureau of Sukhoi Company (JSC).

Actually, for big amount of companies the problem of automation of management system is acute and in particular budgeting system in order to software complex for maximum increasing the quality of management due to effective well-timed receiving authentic and complete information. And that choice consists usually from making decision of choosing of approach: ERP system or separate local software, solving narrow of problem.

As a result is interesting the project of automation realized at present time in construction bureau of Sukhoi Company (JSC) where in united information space are united EPR system (Oracle E-Business Suite) and separate software solutions (Parus, Open Plan, Project Expert, etc.).

Literature

1. FD – russian version British periodical Financial Director. <http://www.financialdirector.ru/8/tehnologii/vnedrenie-oracle-na-praktike/>.
2. Evenko L.I. The United State: Organization Federal programs – M.: Science, 1980. – 408 p.
3. Information web resource: www.cnews.ru <http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2007/03/15/240290>.
4. Information web resource: The corporate finances. www.Cfin.ru.
5. Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). Third Edition. Project management institute. Newtown Square, Pennsylvania USA. ANSI/PMI 99-001-2004.
6. Management, financial management, marketing. Business Toolkit. Carana Corporation – USAID – RPC. 1996.